

# **PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA UNIT BISNIS *COMMERCIAL BANKING* BANK Y SURABAYA**

**Dyike Adella Ramdhani, Ahmad Rizki Sridadi**

Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Airlangga

## **ABSTRAK**

Persaingan dunia bisnis semakin ketat sehingga sumber daya manusia sebagai sumber penting yang dimiliki perusahaan perlu dimanfaatkan dan dikelola secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuannya. Tetapi, rata-rata pencapaian kinerja karyawan selama tahun 2018 hanya 87% dari target yang ditentukan. Seiring dengan perubahan yang terjadi, perusahaan melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel sebagai anteseden untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pertama, karakteristik pekerjaan yang mengacu pada isi dan sifat dasar dari pekerjaan. Kedua, karakteristik individu yang mengacu pada kompetensi, komitmen, organizational citizenship behavior dan pengalaman kerja. Ketiga, motivasi kerja digunakan sebagai variabel mediasi karena dianggap dapat mendorong kinerja karyawan yang lebih baik karena dapat mendorong faktor-faktor di dalam karakteristik pekerjaan yang cocok dengan karakteristik individu, maka karyawan tersebut akan termotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Objek penelitian ini adalah karyawan tetap unit bisnis commercial banking bank Y. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis SEM-PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Motivasi kerja memiliki efek mediasi parsial terhadap kinerja karyawan. Arah pengaruh dari variabel ini juga positif, yang artinya bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci: kinerja karyawan, motivasi kerja, karakteristik pekerjaan, karakteristik individu

## **PENDAHULUAN**

Persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat, mengharuskan sebuah organisasi melakukan transformasi untuk dapat bertahan, bersaing dan menghadapi perubahan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar pembangunan nasional, maka dari itu kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar bisa mencapai tujuan suatu organisasi, untuk mencapai visi dan misi perusahaan, maka organisasi

dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin agar dapat memberikan nilai tambah bagi suatu organisasi (Utomo, 2012).

Kinerja karyawan pada unit bisnis *Commercial Banking Center Bank Y* dapat diukur dengan pencapaian kredit yang disalurkan ke perusahaan-perusahaan kelas menengah (*commercial*). Berikut adalah data hasil pencapaian kinerja karyawan unit bisnis *commercial Banking Center Bank Y* di Surabaya.

**Tabel 1 Data Pencapaian Kredit Unit Bisnis *Commercial Banking Bank Y* di Surabaya tahun 2016-2018**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Number of employees (%)</b>	<b>Target (Rp. Miliar)</b>	<b>Realisasi (Rp. Miliar)</b>	<b>Keterangan</b>
<b>2016</b>	<b>72</b>	<b>95%</b>	<b>21.501</b>	<b>20.461</b>	<b>Di bawah target</b>
<b>2017</b>	<b>65</b>	<b>89%</b>	<b>5.588</b>	<b>5.012</b>	<b>Di bawah target</b>
<b>2018</b>	<b>56</b>	<b>87%</b>	<b>3.796</b>	<b>3.506</b>	<b>Di bawah target</b>

Sumber: Data internal

Dari tabel 1 diatas dapat dilihat bahwa pada dari tahun 2016 sampai dengan 2018 rata-rata pencapaian kinerja karyawan selalu mengalami penurunan. Indikator pencapaian kinerja karyawan yang baik adalah sebesar 100% atau lebih, jika di bawah 100% maka karyawan belum memiliki kontribusi yang maksimal. Target yang ditentukan oleh pihak manajemen berubah-ubah setiap bulannya karena memperhitungkan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi penentuan target, tetapi faktanya pencapaian kinerja karyawan berfluktuasi dibawah target yang ditentukan. pentingnya penelitian ini dilakukan di unit *Commercial Banking Bank Y* adalah untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan, karakteristik individu dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sehingga dapat diketahui faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Setiap upaya yang dilakukan tidak terlepas dari suatu masalah yang akan dihadapi. Masalah tersebut dapat menjadi ancaman, tetapi

masalah juga bisa menjadi motivasi bagi perusahaan apabila perusahaan dapat mengelola masalah tersebut dengan baik. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada unit bisnis *Commercial Banking Center Bank Y Surabaya*”.

Berdasarkan paparan singkat latar belakang diatas maka permasalahan perusahaan dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) Apakah Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Unit Bisnis *Commercial Banking Bank Y Surabaya*? (2) Apakah Karakteristik Individu berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Unit Bisnis *Commercial Banking Bank Y Surabaya*? (3) Apakah Motivasi Kerja memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan Unit Bisnis *Commercial Banking Bank Y Surabaya*? (4) Apakah Motivasi Kerja memediasi pengaruh Karakteristik Individu terhadap kinerja karyawan Unit Bisnis *Commercial Banking Bank Y Surabaya*? (5) Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Unit Bisnis *Commercial Banking Bank Y Surabaya*?

Tujuan Penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan Unit Bisnis *Commercial Banking Bank Y Surabaya*. (2) Untuk menemukan pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan Unit Bisnis *Commercial Banking Bank Y Surabaya*. (3) Untuk mengetahui bukti empiris adanya pengaruh motivasi kerja dapat memediasi Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan Unit Bisnis *Commercial Banking Bank Y Surabaya*. (4) Untuk mengetahui bukti empiris adanya pengaruh motivasi kerja dapat memediasi Karakteristik Individu terhadap kinerja karyawan Unit Bisnis *Commercial Banking Bank Y Surabaya*. (5) Untuk menemukan pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Unit Bisnis *Commercial Banking Bank Y Surabaya*.

Manfaat Penelitian ini adalah (1) Memberikan masukan dan pemikiran bagi pengambilan keputusan atas permasalahan penurunan kinerja karyawan pada manajemen Bank Y melalui identifikasi karakteristik Pekerjaan, karakteristik individu dan motivasi kerjademi kinerja karyawan yang lebih baik yang akan berdampak positif bagi kemajuan perusahaan selanjutnya. (2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai perbendaharaan karya ilmiah di perpustakaan yang nantinya dapat dipergunakan sebagai acuan bilamana ada mahasiswa yang ingin mengambil tema

sejenis dengan usulan penelitian tesis ini. (3) Memberikan informasi dan pengetahuan bagi pembaca mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan, karakteristik individu dan motivasi bagi kinerja karyawan.

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Karakteristik Pekerjaan**

Pendekatan karakteristik pekerjaan yang merupakan tindak lanjut dari proses rancangan pekerjaan, model karakteristik pekerjaan ini berupaya untuk menjelaskan situasi dan merancang pekerjaan efektif bagi individu dengan menggunakan pendekatan *contingency* dalam istilah umum, dimensi inti pekerjaan adalah karakteristik umum yang ditemukan pada berbagai tingkatan pekerjaan. Dimensi inti dari karakteristik pekerjaan ini selanjutnya digambarkan sebagai berikut (Kreitner dan Kinicki, 2005):

1. Keanekaragaman keterampilan (*skill variety*) adalah tingkat sampai dimana pekerjaan memerlukan individu yang mampu melakukan berbagai tugas yang mengharuskannya menggunakan keterampilan dan kemampuan yang berbeda. Pekerjaan yang lebih banyak motivasi menunjukkan lebih banyak variasi agar dapat terlaksana dengan baik. Kurangnya variasi pekerjaan yang menyebabkan kebosanan dan selanjutnya kebosanan menyebabkan kesalahan dan kelelahan.
2. Identitas tugas (*taks identity*), merupakan tingkat sejauh mana penyelesaian pekerjaan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja seseorang.
3. Arti tugas (*task significance*) adalah tingkat sampai dimana pekerjaan berpengaruh substansial dalam kehidupan atau pekerjaan individu lain di dalam atau di luar suatu organisasi. Kepentingan tugas adalah derajat dimana suatu tugas memiliki pengaruh yang berarti terhadap organisasi, masyarakat atau kehidupan orang lain.\
4. Otonomi (*autonomy*), adalah tingkat sampai dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan serta keleluasaan yang substansial untuk individu dalam merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur-prosedur yang akan digunakan untuk menjalankan pekerjaan tersebut
5. Umpan balik (*feedback*), menunjukkan kadar sejauh mana individu menerima informasi khusus (pujian, teguran atau komentar lain) tentang efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Umpan balik adalah lingkup dimana seorang individu menerima suatu informasi yang langsung dan jelas mengenai seberapa efektif

melaksanakan pekerjaan atau sejauh mana karyawan memperoleh informasi tentang prestasi atau pelaksanaan tugasnya. Apabila pekerjaan memberikan umpan balik tentang seberapa baik pelaksanaan pekerjaan, maka karyawan akan memiliki pedoman dan motivasi untuk melaksanakan pekerjaan lebih baik lagi.

Jati diri tugas (task identity) tidak digunakan dalam penelitian ini, sehingga digantikan dengan teori integritas. Integritas berasal dari bahasa latin “integer” yang berarti lengkap atau utuh. Maka integritas dapat diartikan sebagai suatu upaya menyelesaikan pekerjaan secara utuh, bekerja dengan baik dan menjalankan fungsinya sesuai dengan apa yang telah dirancang sebelumnya. Integritas sangat terkait dengan kejujuran dan keefektifan seseorang (Cloud, 2007).

### **Karakteristik Individu**

Menurut Stoner (1986), “karakteristik individu (*individual characteristics*) adalah: minat, sikap, dan kebutuhan yang dibawa oleh seseorang kedalam situasi kerja. Orang-orang yang berbeda dalam karakteristik ini, dan oleh karenanya motivasi kerja mereka akan berbeda pula”. Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu samalain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama.

Karakteristik individu dalam penelitian ini meliputi:

#### **1. Kompetensi**

Hellriegel dan Slocum (2011) menyebutkan bahwa kompetensi mengacu pada “pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk menilai kekuatan dan kelemahan pribadi, menetapkan dan mengejar profesional dan tujuan individu, menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, Memiliki kompetensi ini akan membantu untuk menciptakan yang atribut pribadi positif yang akan dibutuhkan untuk berhasil mengembangkan kompetensi lain Misalnya, tidak mungkin untuk meningkatkan kompetensi komunikasi jika karyawan tidak dapat mengenali, menilai, dan menjelaskan perbedaan dan sikap di antara karyawan. Tafaarodidan Swann (1995) menyatakan bahwa kompetensi diri meningkatkan kemampuan, efisiensi, kinerja, kesuksesan, dan adaptasi karyawan di bawah tekanan. Konsekuensinya, membangun kompetensi karyawan menjadi lebih mandiri

melalui pengembangan *self-HRD* adalah instrumen penting untuk meningkatkan kinerja karyawan (Potnuru & Sahoo, 2016).

## 2. Komitmen

Komitmen didefinisikan sebagai kebutuhan berkelanjutan untuk mempertahankan hubungan Moorman et al., (1992). Komitmen merupakan suatu permintaan yang berkelanjutan untuk memelihara hubungan yang penting (Li & Chang, 2016). Komitmen diukur dengan skala tiga item dari Leonidou et al. (2006), sejak konseptualisasi komitmen sebagai keinginan untuk menjaga hubungan dengan pelanggan. Komitmen sebagai konstruk satu dimensi yang didefinisikan sebagai keterikatan emosional seseorang dengan organisasinya. Komitmen digambarkan sebagai prediktor kinerja, pergantian karyawan, ketidakhadiran, dan efisiensi karyawan. Faktor penentu komitmen mencakup karakteristik individu, fitur struktural dan sementara hasil komitmen mencakup kinerja (Mehmood, et al., 2015).

## 3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Tingkat kesediaan bekerja ekstra atau *extra role* inilah yang disebut dengan OCB atau perilaku individu yang bersifat diskresioner, tidak secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan bahwa secara agregat mempromosikan fungsi efektif organisasi (Pickford dan Joy, 2016). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## 4. Pengalaman kerja

Timothy (2008) menyatakan bahwa: “Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam bekerja yang tampaknya menjadi sebuah dasar perkiraan yang baik atas kinerja pegawai, pengalaman kerja adalah salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kinerja, di mana pengalaman kerja pegawai yang mampu membuat pegawai untuk bekerja lebih kreatif dan inovatif karena telah memiliki pengalaman dalam mengatasi suatu masalah dan kendala-dala dalam menyelesaikan tugas.

## Motivasi Kerja

Herzberg (1959) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaan dipengaruhi oleh dua faktor sehingga teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau

pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yang berarti bersumber dari diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti sumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Yang termasuk dalam faktor motivasional adalah:

- a. Prestasi (*Achievement*)
- b. Pengakuan (*Recognition*)
- c. Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*)
- d. Tanggung jawab (*Responsibility*)
- e. Pengembangan potensial individu (*Advancement*)

Menurut Shani dan Lau (2009:103), “*Work motivation is a set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individuals being*”. Motivasi kerja adalah suatu rangkaian tenaga energik yang berasal dari keduanya baik yang dikerjakan dari dalam atau dari luar manusia secara individu. Seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi bisa diperoleh melalui penerapan konsep manajemen sumber daya manusia yang tepat. Pemberian motivasi yang tepat akan membuat seorang pegawai terdorong berbuat semaksimal mungkin untuk dapat melaksanakan pekerjaannya. motivasi didefinisikan sebagai kekuatan di dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah perilaku, intensitas, dan ketekunan secara sukarela (McShane dan Von Glinow, 2010).

### **Kinerja Karyawan**

Menurut (Aguinis, 2009) tujuan utama sistem manajemen kinerja adalah membantu manajemen puncak dalam mencapai tujuan strategi bisnis. Dengan menghubungkan antara tujuan organisasi dengan tujuan individu, sistem manajemen kinerja menjadi pedoman bagi perilaku yang konsisten dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya bila karena ada beberapa alasan yang menyebabkan tujuan individu tidak tercapai, menghubungkan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi adalah salah satu cara untuk mengkomunikasikan langkah inisiatif strategi yang paling mendesak. Dimensi dalam pengukuran kinerja berdasarkan *task performance* dan *contextual performance*. *Task performance* adalah perilaku karyawan yang secara

langsung berkontribusi menghasilkan barang atau jasa.

*Contextual performance* adalah perilaku karyawan yang memiliki kontribusi dalam mewujudkan efektivitas organisasi sehingga menciptakan lingkungan kerja yang positif, meliputi perilaku-perilaku sebagai berikut: selalu mempertahankan antusiasme dan mencurahkan segala kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, secara sukarela melakukan tugas yang bukan menjadi bagian dari pekerjaannya, membantu dan bekerja sama dengan rekan kerja, mengikuti atau patuh terhadap peraturan dan prosedur dari organisasi, serta selalu menjunjung tinggi, mendukung, dan mempertahankan sasaran organisasi.

Meskipun dapat didefinisikan beberapa perilaku spesifik, ada 2 tipe dari perilaku atau kinerja yang menonjol (Aguinis, 2009):

1. *Task Performance*

*Task performance* dilihat dari kemampuan dan keahlian individu didefinisikan sebagai aktivitas merubah bahan baku menjadi barang atau jasa yang diproduksi oleh organisasi. Aktivitas yang membantu proses perubahan bentuk dengan memenuhi permintaan atas bahan baku, menyebarkan barang jadi, atau menyediakan rencana penting, mengkoordinasi, mengawasi, atau pekerjaan karyawan yang memungkinkan organisasi berjalan dengan efektif dan efisien.

2. *Contextual Performance*

*Contextual performance* dilihat dari kepribadian karyawan, mendefinisikan perilaku yang diberikan untuk keefektifan organisasi dengan menyediakan lingkungan yang baik dimana *task performance* dapat terjadi. *Contextual performance* termasuk perilaku seperti bertahan dengan semangat dan mengerahkan upaya lebih yang diperlukan untuk menyelesaikan aktifitas tugas seseorang dengan sukses, menjadi sukarelawan untuk melaksanakan aktifitas tugas yang bukan merupakan pekerjaan formalnya, saling membantu, mengikuti peraturan dan prosedur organisasi dan mendukung tujuan organisasi.

## **Hipotesis dan Model Analisis**

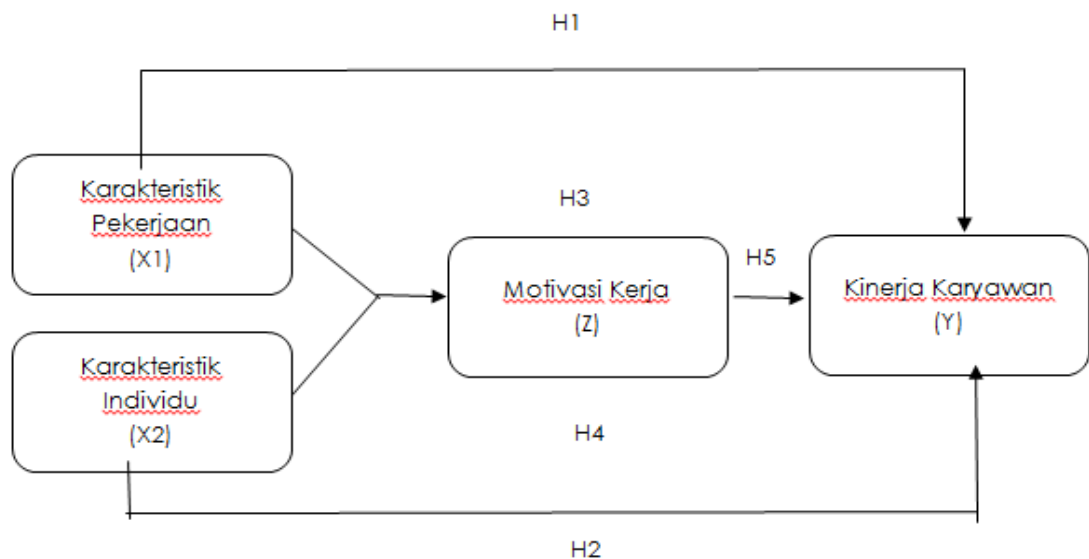
Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1 :Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan



2. H2 : Karakteristik Individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerjakaryawan
3. H3 : Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja
4. H4 : Karakteristik Individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja
5. H5 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas, maka model analisis dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

## METODE PENELITIAN

### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap unit bisnis commercial banking Bank Yumroh sebanyak 59 orang. Dalam penelitian ini, penulis tidak menentukan sampel, karena seluruh anggota populasi akan diteliti.

## **Variabel**

Dalam penelitian ini karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu sebagai variable independen(X), Motivasi kerja sebagai variable mediasi(Z), dan kinerja karyawan sebagai variable dependen (Y).

## **Pengumpulan dan Analisis Data**

Data diperoleh melalui observasi dan penyebaran kuesioner dengan jawaban responden menggunakan 5 skala likert, dimana 1 untuk jawaban sangat tidak setuju dan 5 untuk jawaban setuju. Analisis data pada penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS).

## **Definisi Variabel Operasional**

Definisi variabel operasional yaitu penjelasan mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mengukur suatu konsep dalam pengambilan data, sehingga data yang diperoleh sesuai dengan tujuan penelitian. Pada definisi operasional ini, akan dijelaskan secara spesifik terkait variabel yang telah diidentifikasi dan pengukuran variabel.

### **1. Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan diukur dengan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Hackman dan Odham, sehingga indikator-indikator karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Variasi keterampilan.
- b) Integritas
- c) Arti tugas.
- d) Kebebasan menggunakan keterampilan.
- e) Umpan balik.

### **2. Karakteristik Individu**

Karakteristik individu (individual characteristics) yang dibawa oleh seseorang ke dalam situasi kerja, sehingga indikator-indikator karakteristik individu dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Kompetensi karyawan.
- b) Komitmen karyawan.
- c) Tingkat kesediaan bekerja ekstra.
- d) Pengalaman kerja.

### 3. Motivasi Kerja

Faktor motivasional, adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yang berarti bersumber dari diri seseorang. Indikator-indikator motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah faktor motivasional yang sifatnya intrinsik antara lain sebagai berikut:

- a) Prestasi kerja.
- b) Pengakuan.
- c) Menguasai pekerjaan itu sendiri.
- d) Tanggung jawab.
- e) Pengembangan potensi individu

### 4. Kinerja Karyawan

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dibagi menjadi dua yaitu Task Performance dan Contextual Performance dengan rincian sebagai berikut:

*Task performance* adalah perilaku karyawan yang secara langsung berkontribusi menghasilkan barang atau jasa. Dapat memenuhi beban pekerjaan yang ditetapkan, adapun indikator *Task performance* dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a) Rencana kerja yang optimal.
- b) Merespon keluhan nasabah.
- c) Membantu operasional bank berjalan dengan baik.
- d) Meningkatkan ketelitian.
- e) Melakukan evaluasi.

### Uji Instrumen

Untuk memperoleh data yang valid(sah) serta reliabel(handal), maka perlu pengujian bukan secara langsung, digunakan kuesioner untuk dimensi-dimensi yang diamati.

## **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Instrumen penelitian (kuesioner) yang baik harus memenuhi persyaratan yaitu valid dan reliable dalam pengumpulan data. Apabila seluruh butir pernyataan dalam instrumen kuesioner telah valid dan reliable, maka instrumen tersebut layak digunakan dalam penelitian. Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas kuesioner perlu dilakukan pengujian kuesioner dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas agar data yang diperoleh benar-benar handal dan hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan.

## **Partial Least Square**

Analisis data pada penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) yang dikembangkan pertama kali oleh Herman Wold sebagai metode umum untuk mengestimasi path model yang menggunakan konstruk laten dengan multiple indikator. PLS dipilih karena kemampuannya untuk diterapkan pada semua skala data baik nominal, kategori, ordinal, interval dan rasio. Pendekatan PLS merupakan metode analisis yang powerful karena tidak didasarkan pada banyak asumsi, misalnya: data harus didistribusi normal, ukuran sampel tidak harus besar, dan diterapkan pada semua skala data. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proporsi (Ghozali 2008).

## **Pengukuran Outer Model**

Model pengukuran ini menggambarkan hubungan antara indikator-indikator dengan variabel latennya.

## **Pengukuran Inner Model**

Model struktural atau inner model menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan substantive theory. Perancangan model struktural adalah hubungan antar variabel laten didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Outer Model

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai loading factor masing-masing indikator terhadap konstraknya. Pada penelitian ini, batas loading factor yang digunakan adalah sebesar 0,7, sedangkan untuk penelitian eksploratori maka batas loading factor yang digunakan adalah sebesar 0,6 dan untuk penelitian pengembangan, batas loading factor yang digunakan adalah 0,5. Oleh karena penelitian ini merupakan penelitian konfirmatori, maka batas loading factor yang digunakan adalah sebesar 0,7.

Nilai loading factor seluruh indikator  $>0,7$  dan nilai AVE seluruh konstruk telah melebihi 0,5 yang menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang disyaratkan.

Hasil uji validitas deskriminan menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan.

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai crombachs Alpha dan nilai Composite Reliability dari masing-masing konstruk. Nilai composite reliability dan cronbachs alpha yang disarankan adalah lebih dari 0,7.

### Uji Goodness Of Fit Model

Hasil uji goodness of fit model PLS menunjukkan bahwa nilai SRMR model jenuh (saturated model) sebesar 0,048 begitu juga dengan nilai SRMR model prediksi (estimated model) yang memiliki SRMR sebesar 0,048. Oleh karena nilai SRMR model jenuh (saturated model) dan model prediksi (estimated model) dibawah 0,10 maka model PLS ini menguji hipotesis penelitian.

### Uji Inner Model

Berdasarkan hasil estimasi model PLS dengan teknik bootstrapping diatas, seluruh jalur memiliki nilai T value  $> 1,96$ . Hasil uji signifikansi selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1

Hasil Uji Signifikansi Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
KI -> KIN	0.176	0.175	0.087	2.022	0.044
KI -> MK	0.447	0.438	0.116	3.836	0.000
KP -> KIN	0.221	0.229	0.100	2.217	0.027
KP -> MK	0.415	0.416	0.111	3.751	0.000
MK -> KIN	0.560	0.551	0.128	4.376	0.000

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas, maka diperoleh hasil pengujian sebagai berikut:

1. Nilai p value pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja (KP → KIN) adalah sebesar 0,027 dengan T statistik sebesar 2,217 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,221. Oleh karena nilai p value < 0,05, T statistik > 1,96 dan koefisien jalur positif maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin baik karakteristik pekerjaan karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan, begitu sebaliknya.
2. Nilai p value pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja (KI → KIN) adalah sebesar 0,044 dengan T statistik sebesar 2,022 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,176. Oleh karena nilai p value < 0,05, T statistik > 1,96 dan koefisien jalur positif maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin baik karakteristik individu karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan, begitu sebaliknya.
3. Nilai p value pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap motivasi kerja (KP → MK) adalah sebesar 0,000 dengan T statistik sebesar 3,751 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,415. Oleh karena nilai p value < 0,05, T statistik > 1,96 dan koefisien jalur positif maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, semakin baik karakteristik pekerjaan karyawan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan, begitu sebaliknya.

4. Nilai p value pengaruh karakteristik individu terhadap motivasi kerja (KI → MK) adalah sebesar 0,000 dengan T statistik sebesar 3,836 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,447. Oleh karena nilai p value < 0,05, T statistik > 1,96 dan koefisien jalur positif maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, semakin baik karakteristik individu karyawan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan, begitu sebaliknya.
5. Nilai p value pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja (MK → KIN) adalah sebesar 0,000 dengan T statistik sebesar 4,376 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,560. Oleh karena nilai p value < 0,05, T statistik > 1,96 dan koefisien jalur positif maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan, begitu sebaliknya.

### Uji Hipotesis

Hasil pengujian karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu melalui motivasi kerja dapat dilihat pada table berikut:

#### Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
KI → MK → KIN	0.250	0.245	0.092	2.726	0.007
KP → MK → KIN	0.232	0.227	0.076	3.051	0.002

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung pada tabel di atas, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Nilai p value pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja melalui motivasi kerja (KP → MK → KIN) adalah sebesar 0,002 dengan T statistik sebesar 3,051 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,232. Oleh karena nilai p value < 0,05, T statistik > 1,96 dan koefisien jalur positif maka dapat disimpulkan

bahwa karakteristik pekerjaan dapat berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja, semakin baik karakteristik pekerjaan karyawan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan yang selanjutnya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Nilai p value pengaruh tidak langsung karakteristik individu terhadap kinerja melalui motivasi kerja ( $KI \rightarrow MK \rightarrow KIN$ ) adalah sebesar 0,002 dengan T statistik sebesar 3,051 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,232. Oleh karena nilai p value  $< 0,05$ , T statistik  $> 1,96$  dan koefisien jalur positif maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu dapat berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja, semakin baik karakteristik individu karyawan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan yang selanjutnya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil analisis PLS, diperoleh hasil bahwa nilai p value pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja ( $KP \rightarrow KIN$ ) adalah sebesar 0,027 dengan T statistik sebesar 2,217 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,221. Oleh karena nilai p value  $< 0,05$ , T statistik  $> 1,96$  dan koefisien jalur positif maka apabila karakteristik pekerjaan ditingkatkan maka kinerja karyawan Bank Y Surabaya akan meningkat secara signifikan, karena karyawan merespon karakteristik pekerjaan secara positif.

Realitas yang didapatkan dalam penelitian ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan pada pekerja profesional di UAE oleh (Singh, 2016) bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

Dari penjelasan diatas dan diperkuat dengan hasil uji hipotesis menyatakan bahwa pengaruh signifikan positif karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian dari (Grobelna, 2018) bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

Identifikasi karakteristik pekerjaan yang tepat terkait dengan pekerjaan tertentu memiliki peran penting terkait dengan berbagai sikap karyawan di dalam organisasi.



Model karakteristik pekerjaan (*job characteristics model/ JCM*), yang memberikan sebuah penjelasan bagaimana struktur kerja mempengaruhi perilaku karyawan dan sikap mereka terhadap kondisi kerja. Melalui dimensi inti spesifik keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik, Hackman dan Oldham (1976) menjelaskan bagaimana elemen ini dapat mempengaruhi hasil kerja dan motivasi karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin baik karakteristik pekerjaan karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan, begitu sebaliknya.

### **Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil analisis PLS, diperoleh hasil bahwa nilai p value pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja ( $KI \rightarrow KIN$ ) adalah sebesar 0,044 dengan T statistik sebesar 2,022 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,176. Oleh karena nilai p value < 0,05, T statistik > 1,96 dan koefisien jalur positif maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi karakteristik individu karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan, begitu sebaliknya, karena karyawan Bank Y merespon karakteristik individu secara positif.

Hasil penelitian ini telah sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Grobelna *et al.*, (2018) yang menjelaskan bahwa karakteristik individu memberikan dampak yang signifikan dan positif terhadap tingkat kinerja karyawan, karakteristik individu sangat penting bagi karyawan dan organisasi mereka. Ada dua konseptualisasi (Kristof-Brown *et al.*, 2005), yaitu tuntutan kecocokan kemampuan, dianggap sebagai kecocokan antara kemampuan, keterampilan, pengetahuan, tuntutan pekerjaan, individu dan kebutuhan yang terjadi ketika kebutuhan dan keinginan karyawan dipenuhi oleh pekerjaan yang mereka lakukan maka terdapat hubungan positif antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan.

Dari penjelasan diatas dapat diperkuat dengan hasil uji hipotesis menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan positif antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian dari (Mahlamaki, 2018) bahwa terdapat pengaruh yang

positif dan signifikan antara karakteristik individu terhadap kinerja account manager pada bisnis B2B.

Para karyawan memiliki pandangan berbeda dalam karakteristik individu, oleh karena itu motivasi kerja mereka akan berbeda pula. Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja yang akan menyebabkan kepuasan dan kinerja satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama (Stoner, 1986).

Dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi karakteristik individu dalam merespon pekerjaan maka semakin tinggi kinerja karyawan, begitu sebaliknya.

### **Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja melalui motivasi**

Berdasarkan hasil analisis PLS, diperoleh hasil bahwa nilai p value pengaruh tidak langsung karakteristik individu terhadap kinerja melalui motivasi kerja (KI → MK → KIN) adalah sebesar 0,002 dengan T statistik sebesar 3,051 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,232. Oleh karena nilai p value < 0,05, T statistik > 1,96 dan koefisien jalur positif maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi karakteristik pekerjaan karyawan Bank Y Surabaya maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa motivasi kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,000 dengan T statistik sebesar 4,376 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,560. Oleh karena nilai p value < 0,05, T statistik > 1,96 dan koefisien jalur positif maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan kinerja karyawan memiliki perubahan yang searah, jika motivasi kerja karyawan Bank Y meningkat maka keinginan untuk meningkatkan kinerja juga akan meningkat begitupun sebaliknya.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Singh, 2016) tingkat motivasi pada karyawan lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan lain dapat dikaitkan dengan komponen-komponen dari karakteristik pekerjaan yaitu pertama adalah jumlah umpan balik yang lebih tinggi di antara orang-orang yang bekerja dibandingkan dengan karyawan lain. Kedua adalah tingkat variasi keterampilan lebih

tinggi, alasan untuk ini bisa jadi tingkat motivasi yang lebih tinggi di dalamnya. Ketiga adalah identitas tugas dan tingkat signifikansi tugas juga lebih tinggi dibandingkan karyawan lain. Oleh karena itu terdapat keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan tingkat interaksi yang lebih baik. Tingkat umpan balik karyawan lebih tinggi karena terdapat tingkat interaksi dan keterlibatan kerja yang tinggi pula sehingga dapat meningkatkan kinerja.

### **Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil analisis PLS, diperoleh hasil bahwa nilai p value pengaruh tidak langsung karakteristik individu terhadap kinerja melalui motivasi kerja ( $KI \rightarrow MK \rightarrow KIN$ ) adalah sebesar 0,007 dengan T statistik sebesar 2,726 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,250. Oleh karena nilai p value  $< 0,05$ , T statistik  $> 1,96$  dan koefisien jalur positif maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, semakin baik karakteristik individu karyawan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan yang selanjutnya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karakteristik individu berpengaruh positif dan dominan terhadap kinerja karyawan, terdapat kepedulian yang tinggi dan hubungan yang harmonis diantara karyawan. Dengan adanya kepedulian yang tinggi dan keharmonisan antar karyawan maka karyawan dapat merasakan suasana kerja yang nyaman sehingga tingkat kejenuhan dapat diminimalisir dan rasa semangat kerjanya akan tercipta dengan sendirinya.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa motivasi kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,000 dengan T statistik sebesar 4,376 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,560. Oleh karena nilai p value  $< 0,05$ , T statistik  $> 1,96$  dan koefisien jalur positif maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan kinerja karyawan memiliki perubahan yang searah, jika motivasi kerja karyawan Bank Y meningkat maka keinginan untuk meningkatkan kinerja juga akan meningkat begitupun sebaliknya.

Dari penjelasan diatas dapat diperkuat dengan hasil uji hipotesis menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan positif antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Grobelna *et al.*, (2018) menjelaskan bahwa karakteristik individu memberikan dampak yang signifikan dan positif terhadap tingkat

kinerja karyawan, karakteristik individu sangat penting bagi karyawan dan organisasi mereka. Ada dua konseptualisasi (Kristof-Brown *et al.*, 2005), yaitu tuntutan kecocokan kemampuan, dianggap sebagai kecocokan antara kemampuan, keterampilan, pengetahuan, tuntutan pekerjaan, individu dan kebutuhan yang terjadi ketika kebutuhan dan keinginan karyawan dipenuhi oleh pekerjaan yang mereka lakukan maka terdapat hubungan positif antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja**

Berdasarkan hasil analisis PLS, diperoleh hasil bahwa nilai p value pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja (MK  $\rightarrow$  KIN) adalah sebesar 0,000 dengan T statistik sebesar 4,376 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,560. Oleh karena nilai p value  $< 0,05$ , T statistik  $> 1,96$  dan koefisien jalur positif maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya.

Menurut (French, 1997) motivasi sebagai hasrat atau keinginan seseorang untuk meningkatkan upaya mencapai target atau hasil, motivasi juga dapat berarti dorongan untuk membangkitkan semangat kerja kepada individu atau kelompok. Setiap karyawan merasa bahwa motivasi itu penting karena akan meningkatkan kinerjanya.

Dari penjelasan diatas dapat diperkuat dengan hasil uji hipotesis menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Gusnetti, 2014) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individual dan motivasi.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan teori motivasi yang dijelaskan oleh (Maslow, 2010) bahwa dalam diri manusia terdapat lima jenjang kebutuhan diantaranya adalah psikologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi saat bekerja akan memicu daya dan potensi yang dimiliki karyawan untuk bekerja lebih baik dan produktif sehingga kinerjanya yang dihasilkan akan meningkat dan berkualitas. Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2011), motivasi dapat dipastikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja (Tamrin, 2014).

Maka, terdapat hubungan positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada unit bisnis *Commercial Banking Center Bank Y* Surabaya.
2. Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada unit bisnis *Commercial Banking Center Bank Y* Surabaya.
3. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada unit bisnis *Commercial Banking Center Bank Y* Surabaya.
4. Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada unit bisnis *Commercial Banking Center Bank Y* Surabaya.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Saran

Dari segi karakteristik pekerjaan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan, dengan demikian perusahaan perlu meningkatkan pengembangan sumber daya manusia berdasarkan karakteristik pekerjaan. Perusahaan diharapkan mengetahui kemampuan setiap karyawan sehingga dapat diberikan pelatihan yang lebih variatif berdasarkan karakteristik pekerjaan setiap karyawan.

Selanjutnya, dari segi karakteristik individu, untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, perusahaan juga perlu memberikan pelatihan yang dapat meningkatkan keyakinan karyawan pada saat menerima pekerjaan, karyawan diharapkan selalu memiliki keyakinan yang tinggi untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan agar dapat memiliki motivasi kerja dan kinerja yang tinggi. Perusahaan juga perlu meningkatkan keterlibatan karyawan dan partisipasi karyawan melalui program-program seperti mentoring mengenai pekerjaan dan di luar pekerjaan seperti sharing pengalaman yang dibawakan oleh para karyawan senior agar meningkatkan kompetensi

dan motivasi karyawan.

Dari segi motivasi kerja, perusahaan juga perlu meningkatkan faktor motivasi intrinsik berupa memberikan pengakuan bagi karyawan yang berprestasi berupa reward and award. Setiap karyawan diberikan tanggung jawab lebih dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga karyawan merasa memiliki tanggung jawab lebih sebagai pendorong untuk pengembangan potensi karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, Herman. 2009. *Performance Management 2nd Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Berry, Lilly M., and John P. Houston. 1993. *Psychology At Work*. USA: Brown & Benchmark.
- Cloud, Henry. 2007. *Integritas : Keberanian Memenuhi Tuntutan Kenyataan*. Jakarta :PT Gramedia Pustaka Utama.
- Draft, R. L and Noe. R.A. 2001. *Organizational Behaviour, International edition*. USA: South-western Publishing.
- Deci, E & Ryan, R. 2000. *The What and Why of goal persuits: Human Needs and The Self Determination of Behaviour*. Psychological Inquiry.
- Dwiarta, I Made. 2010. *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Peluang Promosi terhadap Turnover intention melalui kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada hotel bintang empat di Surabaya*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Efendi, Hariandja, Marihat Tua. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo; Jakarta.
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., Pang, F. X. J., & Keeping, L. M. (2010). *Self-Esteem and job performance: the moderating role of self-esteem contingencies*, Personnel Psychology, 63(3), 561-593
- Grobelna, Aleksandra. 2018. *Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes: A case study from Poland*", International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Gusnetti. 2014. *Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Garuda*

*Indonesia*. Pekanbaru.

- Hackman, J.R and Oldham. 1975. Development of *The Job Diagnostic Survey*. Journal of applied psychology. 60: 159-170.
- Hackman, JR & Oldham. GR 1974. *Survei diagnostik pekerjaan: Instrumen untuk diagnosipekerjaan dan evaluasi proyek desain ulang pekerjaan* . Departemen Ilmu Administrasi: Universitas Yale.
- Hackman J, Oldham G. *Motivation through the design of work: test of a theory*. Organizational Behaviour and Human Performance 1976; 16(2): 250-79.
- Hackman J, Oldham G. *Motivation through the design of work: test of a theory*. Organizational Behaviour and Human Performance 1976; 16 (2): 250-79.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketigabelas, Edisi Revisi, (PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2009).
- Hendryandi. 2015. Karakteristik Pekerjaan (Job Characteristic) Literature Review.
- Hertanto. 2019. Motivasi Kerja Karyawan (Herzberg's Two Factors Motivation Theory)
- Herzberg. F., Mausner, B., and Snyderman, B.B. 1959. *The Motivation To Work*. England. Willey International.
- Herzberg, F. 1987. *One More Time : How Do You Motivate Employee?*. Harvard Business Review. Vol. 65. Issue 5, P109-120.
- Johari, Johanim dkk. 2018. *Job Characteristic, employee well being, and job performance of public sector employees in Malaysia*. International Journal of Public sector management.
- Jawahar. I. M., & Dean, C. 2007. *Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange*. Journal of Managerial Psychology, 22(4), 330-349.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). The Big-Five Inventory-Version 4a and 54. Berkeley, CA: Berkeley Institute of Personality and Social Research, University of California.
- Johnson, W., Jeff, D. E., Emily, H. A., Sarah, M. P., John, Kerri, F. (2008). *Modeling the Direct and Indirect Determinants of Different Types of Individual Job Performance*. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Kahya, E. 2007. *The effects of job characteristics and working conditions on job*

- performance*. International Journal of Industrial Ergonomics, 37, 515–523.
- Kelidbari, Hamid Rezaei. 2016. *The role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of medical sciences*. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE.
- Kreitner, R & Kinicki, A. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Listia, Maya. 2019. *Analisa Pengaruh Motivasi, Inisiatif, Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Rendahnya Kinerja Pemasaran PT Bank BRISYARIAH Tbk Kantor cabang Surabaya Diponegoro*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Li, C.-H., & Chang, C.-M. (2016). *The influence of trust and perceived playfulness on the relationship commitment of hospitality online social network moderating effects of gender*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28(5), 924–944.
- Malthis. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mar'at, Sjaifullah. 1991. *Dasar-dasar perilaku organisasi*. Jakarta; LP3S.
- Mat Ali, dkk. 2014. *Hackman and Oldham's Job Characteristic Model to Job Satisfaction*. International Conference on Innovation, Management and Technology Research - Social and Behavioral Sciences 129 (2014) 46-52.
- McShane, Steven L., dan Mary Ann Von Glinow. 2010. *Organizational Behavior*. 4<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill.
- Mehmood, N., Ahmad, U., Irum, S., & Ashfaq, M. (2015). Job Satisfaction, Affective Commitment, and Turnover Intentions among Front Desk Staff: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 305-309.
- Mottaz, C. 1996. *Gender Differences in Work Satisfactions, Work Related Rewards and Values and The Determinants of Work Satisfaction*. Human Relation 39.
- Mukul, A. Z.A., Rayhan, S. J., Hoque, F., dan Islam, F. 2013. *Job Characteristics Model Hackman Oldham in Garment Sector in Bangladesh : A Case study at Savar Area in Dhaka Distric*. International Journal of Economics, Finance and Management Services, Vol. 1, No. 4, pp. 185-195.
- Gomez-Mejia, Louis R dkk. 2012. *Managing Human Resources*. USA: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.



- Hellriegel, D. Dan Slocum. J. 2011. *Perilaku Organisasi, baratdaya (edisi ke 13)*. Mason, Ohio Thomson. AS: Cengage Learning.
- Johnson, M. (2001), "Change in job values during the transition to adulthood", *Work and Occupations*, Vol. 28, pp. 315-45.
- Kanfer, R. 1991. Teori motivasi dan industri dan psikologi organisasi. Di MD Dunnette & LM Hough (Eds.), *Buku Pegangan industri dan organisasipsikologi nasional*, vol. 1: 75–170. Palo Alto, CA: Konsultasi Psikolog Pers
- Kalleberg, A.L. and Mastekaasa, A. (2001), "Satisfied movers, committed stayers. *The impact of job mobility on work attitudes in Norway*", *Work and Occupations*, Vol. 28, pp. 183-209.
- Leonidou, LC, Palihawadana, D., & Theodosiou, M. (2006). *Model terintegrasi dari dimensi perilaku hubungan pembeli-penjual industri*. *European Journal of Marketing*, 40 (1/2), 145–173.
- Pickford, H., & Joy, G. (2016). Organisational Citizenship Behaviours: Definitions and Dimensions. *Said Business School Research Paper*, 1-13.
- Piccolo, Ronald F. 2010. Transformational Leadership and Job Behaviors : The Mediating Role of Core Job Characteristics. Vol. 49, No. 2, 327-340.
- Potnuru, RKG, & Sahoo, CK (2016). Intervensi HRD, kompetensi karyawan dan kinerja organisasi: Studi empiris. *Jurnal Eropa Pelatihan dan Pengembangan*, 40 (5), 345e365 .
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Index. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta; Raja Grafindo Persada.
- Shahzad, Kh., Sarmad, M., Abbas, M., & Amanullah Khan, M. (2011). *Impact of Emotional Intelligence (EI) On Employees Performance Intelcom Sector Of Pakistan*. *African Journal Of Business Management*, 4, 1225-1231.
- Shani, A.B. Rami, dan James B. Lau. 2009. *Behavior in Organization an Experimental Approach*. International Edition. New York: McGraw Hill.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung:

Alfabeta.

Sunyoto, D. Teori, Kuesioner Dan Analisis Data SumberDayaManusia, (Yogyakarta: CAPS, 2012).

Spector, PE & Jex, SM (1991). *Hubungan karakteristik pekerjaan dari berbagai sumber data dengan karyawan mempengaruhi, ketidakhadiran, niat berpindah dan kesehatan*. Jurnal Psikologi Terapan , 76, 46-53.

Tafarodi. R & Swann, W. (1995). *Menghubungkan diri dan kompetensi diri sebagai dimensi harga diri global*. Validasi awal suatu tindakan. Jurnal Penilaian Kepribadian, 65 (2), 322e342.

Uppal, Nishant. 2017. *Uncovering curvilinearity in the organizational tenure-job performance relationship: a moderated mediationmodel of continuance commitment and motivational job characteristics*. 22-23

Utomo, Prasetyo Arix. 2012. “*Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Marketing Pada PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Kediri*”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis; Universitas Airlangga; Surabaya.

Yang Di, Ren. 2015. *Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance*", Journal of Managerial Psychology, Vol. 30 Iss 4 pp.